

**PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI  
ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN  
KERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN JEPARA**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
menyelesaikan jenjang pendidikan  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muria Kudus**

**Oleh :**

**RULLY ARISTYANI  
NIM. 2014 – 01 – 137**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
2016**

**TESIS**

**PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI  
ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN  
KERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN JEPARA**

Oleh :

**RULLY ARISTYANI**

telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 22 Agustus 2016  
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui ,

Tim Pembimbing,

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota



**Dr. Drs. H. JOKO UTOMO, MM**  
NIDN. 0625076401



**Dr. Drs. H. M. ZAINURI, MM**  
NIS. 0615076301

Mengetahui,  
Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muria Kudus



**Dr. Drs. H. JOKO UTOMO, MM**  
NIDN. 0625076401

## HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

**JUDUL : PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA**

Nama Mahasiswa : **RULLY ARISTİYANI**  
NIM : 2014-01-137.  
Program Studi : Magister Manajemen  
Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

**TIM PEMBIMBING :**

Ketua : Dr. Drs. H. JOKO UTOMO, MM (.....)

Anggota : Dr. Drs. H. M. ZAINURI, MM (.....)

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji : Dr. SUPRIYONO, SE., MM (.....)

Tanggal Ujian : 22 Agustus 2016

## **PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis dengan judul :

**PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia gelar **MAGISTER MANAJEMEN** dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus,

2016

Penulis

**RULLY ARISTİYANI**

## UCAPAN TERIMA KASIH

1. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :  
Dr. Suparno, SH MS, selaku Rektor Universitas Muria Kudus, selaku Rektor Universitas Muria Kudus yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan selama mengikuti studi.
2. Dr. H. Mochamad Edris, Drs, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi UMK yang telah memberikan kemudahan dan memotivasi dalam menyelesaikan studi.
3. Dr. Drs. H. Joko Utomo, MM, selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan pembimbing anggota yang telah memberikan dorongan dan semangat dalam menyelesaikan studi.
4. Dr. Drs. H. M. Zainuri, MM, selaku pembimbing utama anggota yang telah memberikan bimbingan dan arahan demi penyempurnaan Tesis ini.
5. Para dosen dan rekan-rekan penulis di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus yang telah banyak memberikan bantuan atau ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan tesis ini.
6. Suami dan anakku tercinta yang telah banyak mendukung dan memberikan semangat dalam penulisan tesis ini.
7. Pihak-pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa yang melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini.

Kudus,

2016

Penulis

**RULLY ARISTYANI**

## MOTTO

“Katakanlah, sekiranya lautan menjadi tinta untuk (menulis) kalimat kalimat Tuhanku, sungguh habislah lautan itu sebelum habis (ditulis) kalimat-kalimat Tuhanku, meskipun kami datangkan tambahan sebanyak itu (pula)” (QS. AL – Kahfi : 109)

Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada keringanan. Karena itu bila kau sudah selesai (mengerjakan yang lain). Dan berharaplah kepada Tuhanmu. (Q.S Al Insyirah : 6-8)



## **RIWAYAT HIDUP**

RULLY ARISTİYANI, tempat tanggal lahir di : Jepara, 5 Februari 1980 anak dari ayah Masturi dan Ibu Sri Ruliati. Riwayat Pendidikan di SD Negeri 1 Pelemkerep, Mayong, Jepara lulus tahun 1992, SMP Negeri 1 Mayong Jepara lulus tahun 1995, SMKN 1 Kudus lulus tahun 1998, dan di Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Terbuka lulus Tahun 2005. Pengalaman kerja Staf Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dari tahun 2000 – sekarang.



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas berkah dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA**. Tesis ini disusun dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen (S-2) di Universitas Muria Kudus.

Sebagai sebuah tesis tentunya tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kami harapkan kritik, saran, dan masukan yang membangun. Tidak lupa kami juga sampaikan ucapan terima kasih kepada Pembimbing Dr. Drs. H. M. Zainuri, MM dan Dr. Drs.H. Joko Utomo, MM. yang telah memberikan dukungan sehingga Tesis ini dapat selesai sesuai rencana.

Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca. Dengan segala kekurangannya semoga mampu memberikan sumbangsih kendati kecil untuk diterapkan baik dalam praktek maupun untuk penelitian selanjutnya.

Kudus,

2016

Penulis

**RULLY ARISTİYANI**



## ABSTRAK

Kinerja organisasi akan sangat dipengaruhi oleh kinerja para pegawai. Kinerja seorang pegawai ditentukan oleh berbagai faktor. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan 1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, 2) pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja, 3) pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, 4) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, 5) pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja, 6) pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja, 7) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, 8) pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory*. Subjek penelitian adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dengan jumlah sampel sebanyak 110 orang. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen kuesioner. Teknik analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*).

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, pengembangan karir, kepuasan kerja, kinerja pegawai.

## ABSTRACT

Organizational performance will be strongly influenced by the performance of the employees. The performance of an employee is determined by various factors. This study aims to analyze and describe 1) the effect of transformational leadership on job satisfaction, 2) the effect of the organization's communication on job satisfaction, 3) effect of career development to job satisfaction, 4) the effect of transformational leadership on performance, 5) the effect of organizational communication on performance, 6) the effect on the performance of career development, 7) the effect of job satisfaction on performance, 8) the effect of transformational leadership, organizational communication, and career development on employee performance and job satisfaction as an intervening variable.

This research is explanatory. Subjects were Jepara regency Regional Secretariat with a sample size of 110 people. Data is collected using a questionnaire instrument. Data were analyzed using SEM (Structural Equation Modelling).

Based on the results of the study it can be concluded that transformational leadership, organizational communication, and career development have a significant effect on job satisfaction and employee performance. Job satisfaction have a significant effect on employee performance. Job satisfaction does not mediate the effect of transformational leadership, organizational communication, and career development on employee performance.

Keywords: transformational leadership, organizational communication, career development, job satisfaction, employee performance

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
MOTTO .....	vi
RIWAYAT HIDUP .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACS .....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	11
2.1. Kepemimpinan Transformasional.....	11
2.2. Komunikasi Organisasi .....	15
2.3. Pengembangan Karir.....	19
2.4. Kepuasan Kerja .....	22

	Halaman
2.5. Kinerja Pegawai .....	27
2.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	27
2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	28
2.5.3 Aspek Kinerja Pegawai .....	32
2.6. Pengaruh Antar variabel .....	33
2.7. Penelitian Terdahulu .....	39
BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN .....	42
3.1. Perumusan Model .....	42
3.2. Hipotesis.....	43
BAB IV METODE PENELITIAN .....	45
4.1. Desain Penelitian.....	45
4.2. Lokasi Penelitian .....	45
4.3. Populasi dan sampel .....	45
4.4. Variabel Penelitian.....	48
4.4.1. Jenis Variabel .....	48
4.4.2. Definisi Operasional Variabel .....	48
4.5. Sumber dan Jenis Data .....	50
4.6. Metode pengumpulan Data.....	50
4.7. Uji Instrumen .....	51
4.7.1. Uji Validitas .....	51
4.7.2. Uji Reliabilitas .....	52
4.8. Analisis Data.....	53
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA .....	61
5.1. Gambaran Umum Sekretariat Daerah .....	61

	Halaman
5.2. Pelaksanaan Penelitian.....	63
5.3. Deskripsi Karakteristik Responden.....	64
5.4. Deskripsi Variabel .....	67
5.5. Hasil Analisis Inferensial .....	81
5.6. Pengujian Hipotesis .....	91
5.7. Pembahasan .....	100
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	108
5.1. Simpulan.....	108
5.2. Saran .....	111
DAFTAR PUSTAKA.....	113
LAMPIRAN .....	118



## DAFTAR TABEL

No	Uraian	Halaman
1.1	Persentase Keterlambatan Hadir Pegawai (Dalam Persen).....	2
1.2	Persentase Pegawai Pulang Lebih Awal (Dalam Persen).....	2
1.3	Persentase Kehadiran Pegawai (Dalam Persen).....	3
4.1	Data Jumlah Populasi Penelitian .....	46
4.2	Data Jumlah Sampel Penelitian .....	47
4.3	Definisi Operasional.....	49
4.4	Kriteria <i>Goodness-of-Fit</i> .....	59
5.1.	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
5.2.	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	65
5. 3.	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	66
5.4.	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	66
5.5.	Deskripsi Tanggapan Responden pada Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	68
5.6	Hasil Analisis Mean Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	70
5.7.	Deskripsi Tanggapan Responden pada Variabel Komunikasi Organisasi .....	71
5.8	Hasil Analisis Mean Variabel Komunikasi Organisasi .....	73
5.9.	Deskripsi Tanggapan Responden pada Variabel Pengembangan Karir.....	74
5.10	Hasil Analisis Mean Variabel Pengembangan Karir .....	75
5.11.	Deskripsi Tanggapan Responden pada Variabel Kepuasan Kerja .....	76
5.12	Hasil Analisis Mean Variabel Kepuasan Kerja .....	78
5.13.	Deskripsi Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja .....	79
5.14	Hasil Analisis Mean Variabel Kinerja .....	81
5.15	Hasil Uji Kelayakan Variabel Eksogen .....	83
5.16	Regression Weight Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen.....	84
5.17	Hasil Uji Kelayakan Variabel Endogen.....	85
5.18	Regression Weight Faktor Konfirmatori Variabel Endogen .....	86
5.19	Hasil Uji Reliabilitas .....	87
5.20	Hasil Pengujian Kelayakan Model Full Model .....	88
5.21	Uji Normalitas Data.....	89

No	Uraian	Halaman
5.22	Uji Pengujian <i>Outliers</i> .....	91
5.23	<i>Regression Weights</i> .....	92
5.24	Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung antar Variabel Berdasarkan Model SEM.....	92
5.25	Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh langsung) .....	95
5.26	Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan kerja .....	96
5.27	Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung .....	98
5.28	Ringkasan Besar Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total.....	98



## DAFTAR GAMBAR

No	Uraian	Halaman
3.1.	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	42
4.1	Model Struktural Penelitian .....	54
5.1	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen.....	82
5.2	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen .....	85
5.3	Analisis Full Model .....	88

